



Project Selection

إختيار المشروع

إعداد الطلاب:

(عبد الحق الهمداني ، سمية سنان ، رفيد التام)

إشراف الدكتور: جمال الكميم

المحاور الرئيسية

- ❖ أهداف المحاضرة
- ❖ المقدمة
- ❖ المرتكزات الاساسية في اختيار المشروع
- ❖ معايير اختيار المشروع
- ❖ نماذج اختيار المشروع
- ❖ النماذج النوعية والكمية
- ❖ خطوات اختيار المشروع
- ❖ دراسة حالة

أهداف المحاضرة



- ❖ فهم عملية إختيار المشروع
- ❖ معرفة المرتكزات الاساسية التي تنطلق منها عملية الاختيار
- ❖ تحديد المعايير التي تستخدم في عملية اختيار المشروع وكيف تساهم في دقة الاختيار
- ❖ معرفة النماذج النوعية المستخدمة في عملية اختيار المشروع
- ❖ معرفة النماذج الكمية المستخدمة في عملية اختيار المشروع ومنها :
  - ❑ نموذج النقاط الموزونة و نموذج فترة الاسترداد بنوعيه البسيط والمخصوم Pay Back Period Model
  - ❑ نموذج صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية Net Present Value Model (NPV)
  - ❑ نموذج مؤشر الربحية Profitability Index Model
  - ❑ نموذج معدل العائد الداخلي Internal Rate of Return Model (IRR)
- ❖ تصنيف المشاريع من حيث طبيعة التكنولوجيا المستخدمة
- ❖ فهم خطوات اختيار المشروع من بين حزمة مشاريع

مقدمة :

إختيار المشروع :

- عملية منهجية يتم من خلالها تقييم أحد المشاريع الفردية بهدف اختياره للتنفيذ من عدمه أو تقييم مجموعة من المشاريع من أجل اختيار أحدها أو بعضها للتنفيذ
- يتضح من التعريف السابق أن اختيار المشروع يمكن أن يتضمن حالتين أساسيتين :
- الحالة الأولى : تقييم أحد المشاريع الفردية من أجل اتخاذ قرار بقبوله أو رفضه
- الحالة الثانية : تقييم مشروعين أو أكثر من أجل اختيار أحدها أو بعض للتنفيذ

أمثـــــــــــلة

- شركة أدوية : العالمية ، الدوائية ، جلفار .....

- تطوير منتج جديد ⟵ يخضع لدراسة جدوى واتباع الأسس العلمية في اتخاذ القرار بغرض المفاضلة بين تطوير المنتج من عدمه





تابع" أمثلة :

ترغب جامعة آزال في إختيار مشروع من بين مجموعة من المشاريع مثل :



- رفع الطاقة الاستعابية
- ادخال تقنية التعليم الالكتروني
- إنشاء قسم للدراسات العليا (صحة المجتمع)
- تطوير مكتبة الجامعة
- تنفيذ مجموعة من المؤتمرات والانشطة لتطوير سمعة الجامعة

اذا تحتاج الى أسس علمية في اتخاذ القرار بغرض المفاضلة بين المشاريع لإختيار الافضل

تابع" أمثلة :

- شركة مقاولات ترغب ان تدخل في مناقصة او اكثر من المناقصات

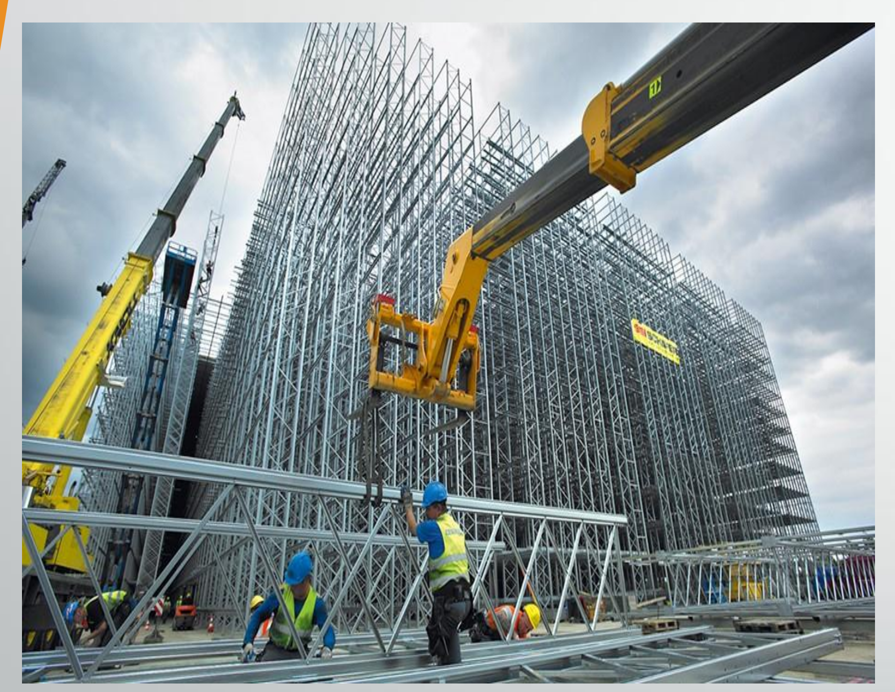
المطروحة من عدة جهات مثل :

- مناقصة بناء جسور في صنعاء وذمار

- بناء مجموعة فلل لاحدى الشركات الاستثمارية

- شق وسفلتة طريق لدى وزارة الاشغال العامة

- بناء مجمع تجاري



وعليه يجب على الشركة ان تقوم بإتباع عملية منهجية تستخدم فيها الاساليب والنماذج العلمية بغرض الدخول في مناقصة او اكثر



تابع" أمثلة :

❖ شركة طيران لوفتهانزا **Lufthansa** تريد حالياً تنفذ واحد او اكثر من المشاريع منها :

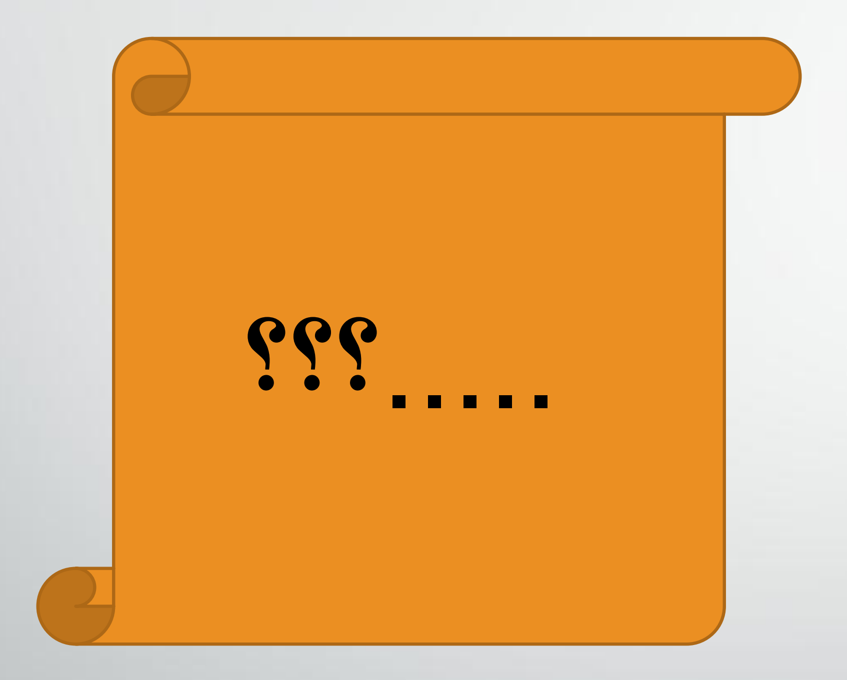
- ❑ صيانة للاسطول الجوي الحالي
- ❑ شراء اسطول طيران جديد من ايرباص او بونج
- ❑ فتح خطوط طيران جديدة...... جوهانسبيرج ← تورونتو ← دبي ← صنعاء
- ❑ عقد سلسلة من الدورات التدريبية لرفع كفائة الموظفين

بعض المرتكزات الاساسية للإنطلاق في عملية الإختيار

تطابق المشروع مع رسالة المنظمة الأم

توفر الموارد اللازمة لإنجاز المشروع

وجود جدوى من إنجاز المشروع



1- تطابق المشروع مع رسالة المنظمة الأم :

- تعبر رسالة المنظمة عما أنشئت المنظمة من أجله فكلية الدراسات التطبيقية مثلاَ رسالتها تقديم الخدمة التعليمية في مجال الأعمال وشركة المقاولات الإنشائية رسالتها بناء المشاريع الإنشائية وهكذا .
- وأياَ كانت المنظمة فإنه يجب أن يتطابق المشروع الذي تختاره المنظمة مع رسالتها فلا يفترض أن تقوم شركة متخصصة في المشاريع الإنشائية بمشروع تطوير دواء جديد كما لا يفترض أن تقوم شركة متخصصة في الاستصلاح الزراعي بدخول عطاءات ذات علاقة بالاتصالات الالكترونية الا اذا كانت رسالة الشركة تسمح بالتنوع والدخول في أكثر من مجال واختصاص وفي هذه الحالة أيضا لا تكون مشروعاتها متعارضة مع رسالتها.

2- توافر الموارد اللازمة لإنجاز المشروع

- عندما تريد الشركة تنفيذ مشروع أو الدخول في عطاء لأحد المشاريع عليها أن تتأكد من أنها قادرة على توفير الموارد اللازمة لإنجاز المشروع مثل :

➢ المبالغ المالية اللازمة لتوفير المدخلات من مواد خام وخبرات ومعلومات وآلات ومعدات وقطع غيار ومقاولي الباطن وغيره .

➢ توفر المواد المطلوبة في السوق وإمكانية إحضارها للمشروع

- ولذلك فإن الشركات يجب أن تتبنى المشاريع التي تتوافق مع قدراتها المالية ومستوى الكفاءات الموجودة لديها

3- وجود جدوى من إنجاز المشروع :

حتى تدخل المنظمة في مشروع يجب أن يكون هناك جدوى من تنفيذ هذا المشروع ويمكن أن تكون هذه الجدوى : اجتماعية أو اقتصادية أو تشغيلية كما يلي :

1. جدوى اجتماعية : مثل قيام بعض الدول أو الشركات بتنفيذ بعض المشاريع انطلاقاَ من مسؤوليتها الاجتماعية
2. جدوى اقتصادية :مثل قيام بعض الشركات بالدخول في مشروعات بهدف تحقيق الربح عندما تفوق المنفعة المتحققة من المشروع التكلفة المترتبة عليه
3. جدوى تشغيلية : مثل دخول بعض الشركات في مشروعات بالتكلفة بهدف تشغيل آلاتها وكوادرها ومواردها البشرية أو المساهمة في تغطية تكاليفها الثابتة

معايير اختيار المشروع :

أياً كان النموذج المستخدم في اختيار المشروع فان هناك معايير مشتركة يجب أن يتم اعتمادها أثناء عملية الاختيار منها :



تابع" معايير اختيار المشروع :

الواقعية : توفير اسس موجودة في الواقع يمن ادراكها بسهوله كأساس للمقارنة بين المشروعات ،فمثلا اذا اردنا ان نختار بين احد مشروعين اما تطوير منتج جديد او فتح سوق جديد واردنا ان نقارن بينهما بواقعية فان دراسة اثر كل من هذين المشروعين على زيادة مبيعات الشركة تعتبر مقياساً واقعيا للمفاضلة بينهما

الاستطاعة : هو ان ايكون النموذج المستخدم في عملية التقييم قادر على التعامل مع المتغيرات المتوقعة واخذها بعين الاعتبار فمثلا اذا اردنا ان نختار احد مشروعين للتنفيذ الاول يحتاج الى لوقت طويل (سنوات) والثاني يحتاج وقت قصير (شهور) فان النموذج المستخدم في المقارنة يجب ان يمتاز بالقدرة على دراسة اثر التضخم على اسعار المواد المستحدمة في المشروع الطويل .....

تابع" معايير اختيار المشروع :

المرونة : هو ان يكون النموذج متكيفا وقابلاً للتعديل بما يتوافق مع التغير في ظروف الاختيار كأن يكون النموذج قادراً على قياس التغير في التكنولوجيا المستخدمة او في القوانين والتشريعات الحكومية

سهولة الاستخدام : المقصود به ان لايكون النموذج معقداً وصعب الاستخدام

الكلفة : المقصود هو ان لايكون النموذج المستخدم مكلفا حتى لايكون عبئاً على كلفة المشروع الكلية ويقلل من جدوى تنفيذه

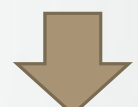
الحوسبة : المقصود هو تحويل نماذج الاختيار من اعمال يدوية الى برمجيات وذلك بسبب البيانات الهائلة التي يتم جمعها عن المشروع والتعقيد الذي تتميز به هذه البيانات

نماذج اختيار المشروع :

- ان الاختيار الصحيح للمشروع يعتبر أساس النجاح في هذا المشروع .
- وحرصاَ من إدارة المنظمة على صحة وسلامة قرار اختيار المشروع فإنها يمكنها أن تلجأ الى استخدام النماذج المناسبة التي تساعدها في عملية الاختيار .
- وقد تعتمد هذه النماذج على بيانات وصفية مثل : أراء المسئولين أو الخبراء أو المستشارين وفي هذه الحالة تسمى هذه النماذج **بالنماذج النوعية**
- وقد تعتمد هذه النماذج على بيانات كمية مثل : النقاط أو التدفقات النقدية أو غيرها وفي هذه الحالة تسمى هذه النماذج **بالنماذج الكمية**

تابع" نماذج اختيار المشروع :

1- النماذج النوعية



بعض من هذه النماذج :

- ❖ نموذج السلطة أو المصلحة العامة
- ❖ نموذج الضرورة التشغيلية
- ❖ نموذج الضرورة التنافسية

2- النماذج الكمية



من أهمها :

- ❖ نموذج النقاط الموزونة
- ❖ نموذج فترة الاسترداد البسيطة
- ❖ نموذج فترة الاسترداد بسعر الخصم
- ❖ نموذج صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية
- ❖ نموذج مؤشر الربحية
- ❖ نموذج معدل العائد على الاستثمار
- ❖ نموذج معدل العائد الداخلي

تابع" نماذج اختيار المشروع :

النماذج النوعية

- وهي نماذج حكمية، تعتمد على البيانات الوصفية (غير الرقمية) في عملية الاختيار بين المشروعات، ومن أهم هذه النماذج:

1- نموذج السلطة أو المصلحة العامة:

- وفقاً لهذا النموذج يتم اختيار مشروع معين أو مجموعة مشاريع عندما يقوم شخص مهم أو ذو سلطة بإبداء رغبته أو إصدار أوامره بتنفيذ هذا المشروع أو هذه المشاريع .
- وغالباً ما يستخدم هذا النموذج عندما يكون للمشروع ذات جدوى اجتماعية، مثلاً يقوم وزير التعليم بزيارة إحدى القرى ويقرر إنشاء مدرسة فيها ... وهكذا.

تابع" نماذج اختيار المشروع :

2- نموذج الضرورة التشغيلية:

- وفقاً لهذا النموذج يتم اختيار تنفيذ مشروع معين عندما يكون ضرورياً لضمان استمرار عمل المنشأة رغم تكلفة هذا المشروع، فمثلاً:
- إذا كان التيار الكهربائي في المنطقة التي يعمل بها المصنع يتعرض إلى ذبذبة تؤثر في سلامة المعدات، فقد يكون من الضروري عمل مشروع لتزويد الشركة بأجهزة تثبيت التيار الكهربائي.
- وإذا كان أحد المصانع يقع في منطقة نشاط زلزالي فإنه من الضروري أن يتم عمل مشروع لتزويد المصنع بلوازم مقاومة الزلزال.
- وإذا كان المصنع يقع في مكان معرض للسيول فقد يكون من الضروري عمل مشروع لمنع وصول السيول إلى المصنع.

تابع" نماذج اختيار المشروع :

3- نموذج الضرورة التنافسية:

وفقاً لهذا النموذج يم اختيار تنفيذ مشروع معين من أجل رفع القدرة التنافسية للشركة، فمثلاً:

- إذا كانت الألآت التي تستخدم في مصنع الشركة قديمة وذات إنتاجية منخفضة، قد يكون من الضروري شراء خط إنتاجي جديد أو إنشاء مصنع جديد لرفع الطاقة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات، من أجل زيادة قدرتها التنافسية.
- ولو كانت إحدى الشركات تنتج على سبيل المثال شامبو للشعر، وكان بيع لشامبو مرتبطاً ببيع البلسم معه وإلا سيذهب العملاء لشركة منافسة تبيع الشامبو والبلسم معاً، يكون لإنتاج وبيع البلسم مع الشامبو في هذه الحال ضرورة تنافسية.

تابع" نماذج اختيار المشروع :

النماذج الكمية

- تعرف النماذج الكمية في اختيار المشروعات بأنها" :نماذج موضوعية تعتمد على البيانات الكمية ومعالجتها للمساعدة في عملية الاختيار بين المشروعات ."وتتعدد النماذج الكمية المستخدمة في تقييم المشروعات و من أهمها ما يلي:

1. نموذج النقاط الموزونة
2. نموذج فترة الاسترداد البسيطة
3. نموذج فترة الاسترداد بسعر الخصم
4. نموذج صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية
5. نموذج مؤشر الربحية
6. نموذج معدل العائد على الاستثمار
7. نموذج معدل العائد الداخلي

تابع" نماذج اختيار المشروع :

1- نموذج النقاط الموزونة:

- هو نموذج كمي بسيط، يتم استخدامه للمفاضلة بين المشروعات باتباع الخطوات التالية:

1.تحديد معايير المفاضلة بين المشروعات المطروحة، مثل :هامش الربح، وسهولة التسويق، وسهولة الإنتاج، وتوفر المواد الخام، وغيرها من معايير المفاضلة.

2.تحديد الوزن النسبي لكل معيار، على أن يكون مجموع الأوزان النسبية = واحد صحيح.

3.تحديد النقاط التي حصل عليها كل مشروع من المشروعات المطروحة باستخدام أدوات جمع البيانات المعروفة والمناسبة لذلك.

4.حساب النقاط الموزونة لكل مشروع في كل معيار عن طريق ضرب:

الوزن النسبي لكل معيار × النقاط التي حصل عليها المشروع في هذا المعيار

5.حساب مجموع نقاط المشروع عن طريق جمع النقاط الموزونة لكل معايير المشروع الواحد.

6.يتم اختيار المشروع الذي يحقق أعلى مجموع في النقاط الموزونة.

تابع" نماذج اختيار المشروع :

مثال :

- ترغب إحدى الشركات في تطوير أحد منتجاتها، وتفاضل بين ثلاثة مشاريع مختلفة لاختيار أحدها لهذا الغرض، وتعتمد في المفاضلة بين المشروعات على أربعة معايير، هي :هامش الربح، وسهولة التسويق، وسهولة الإنتاج، وتوافر المواد الخام، وقد أسفرت دراسة جدوى هذه المشاريع عن حصول كلٍ منها على نقاط معينة في كل معيار من معايير الاختيار، وذلك على النحو التالي:

المعيار	الوزن النسبي	نقاط المشروع		
		مشروع A	مشروع B	مشروع C
هامش الربح	0.5	5	5	3
سهولة التسويق	0.3	4	3	4
سهولة الإنتاج	0.1	4	3	2
توافر المواد الخام	0.1	4	4	2

المطلوب :مساعدة الشركة في اختيار أحد هذه المشاريع للتنفيذ باستخدام نموذج النقاط الموزونة.

تابع" نماذج اختيار المشروع :

الحل :

المعيار	النقاط الموزونة = الوزن النسبي × نقاط المشروع		
	مشروع A	مشروع B	مشروع C
هامش الربح	2.5 = 5 × 0.5	2.5 = 5 × 0.5	1.5 = 3 × 0.5
سهولة التسويق	1.2 = 4 × 0.3	0.9 = 3 × 0.3	1.2 = 4 × 0.3
سهولة الإنتاج	0.4 = 4 × 0.1	0.3 = 3 × 0.1	0.2 = 2 × 0.1
توافر المواد الخام	0.4 = 4 × 0.1	0.4 = 4 × 0.1	0.2 = 2 × 0.1
مجموع النقاط	4.5	4.1	3.1

القرار :اختيار المشروع (A)حيث يحقق أكبر نقاط موزونة.

تابع" نماذج اختيار المشروع :

2- نموذج فترة الاسترداد البسيطة :

ويطلق عليه اسم نموذج نقطة التعادل وعن طريق هذا النموذج يتم احتساب الفترة الزمنية اللازمة لاسترداد مبلغ الاستثمار الاساسي المدفوع في المشروع وبعدها يتم اختيار المشروع الذي له اقل فترة استرداد ويتم حساب فترة الاستردرد باستخدام القانون الرياضي التالي :

$$\text{فترة الاسترداد البسيطة} = \frac{\text{مبلغ الاستثمار الأساسي}}{\text{التدفقات النقدية الواردة}}$$

تابع" نماذج اختيار المشروع :

خصائص نموذج فترة الاسترداد البسيطة :

الإيجابيات:

1. نموذج بسيط وسهل وشائع الإستخدام.
2. نموذج يفترض أن التدفقات النقدية معلومة.
3. يفترض إستمرار التدفقات النقدية لحين إسترداد مبلغ الإستثمار الأساسي المدفوع.

السلبيات:

1. يتجاهل الدفعات النقدية بعد فترة الاسترداد.
2. يتجاهل الدفعات النقدية الخارجة بعد دفع مبلغ الاستثمار الأساسي.
3. يتجاهل القيمة الزمنية للنقود.

تابع" نماذج اختيار المشروع :

3. نموذج فترة الاسترداد بسعر الخصم:

يعالج هذا النموذج واحدة من اهم عيوب نموذج فترة الاسترداد البسيطة وذلك بأخذه القيمة الزمنية للنقود بعين الإعتبار عن طريق حساب قيمتها الحالية بإخضاعها لسعر الخصم باتباع الخطوات التالية :

1- يتم احتساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية محسوبة على اساس سعر الخصم وبعد فترات زمنية

2- بعد احتساب معامل الخصم و القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية المحسوبة على اساس سعر الخصم يتم استخراج فترة الاسترداد بنفس طريقة فترة الاسترداد البسيطة

تابع" نماذج اختيار المشروع :

4- نموذج صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية Net Present Value :

وباستخدام هذا النموذج يتم اتباع الخطوات التالية :

1- يكون العمر الافتراضي للمشروع معلومة وهي n

2- نقوم باحتساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية بسعر الخصم

3- نقوم بجمع محصلة القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية(PV) لعدد الفترات الزمنية n

4- يتم طرح مبلغ الاستثمار الاساسي من مجموع القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية ، والناتج يسمى صافي القيمة الحالية (NPV)

وتكون النتيجة واحدة من ثلاث :

- اما NPV سالبة (-) يعني المشروع سيحقق خسارة
- او ان تكون NPV تساوي صفر وهذا يعني ان المشروع سيحقق نقطة تعادل لاربح ولاخسارة
- او ان تكون NPV موجبة (+) وهذا يعني ان المشروع سيحقق ربحاً

نموذج مؤشر الربحية Profitability Index Model (PI)

- هو حاصل قسمة القيمة الحالية لمجموع التدفقات المستقبلية على مبلغ الاستثمار الأساسي.

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^{n} PV}{\text{Initial Investment}}$$

تتم عملية الاختيار في الحالات التالية :

1. قيمة مؤشر الربحية أكبر من 1 يعني المشروع مربح . قيمة العائد أعلى من قيمة مبلغ الا
2. قيمة مؤشر الربحية يساوي1, هنا نقطه التعادل .
3. قيمة مؤشر الربحية 1> , المشروع خاسر .

القرار نختار المشروع الذي في مؤشر الربحية أكبر من 1 .

نموذج معدل العائد على الاستثمار Return of Investment (ROI)

ويمتاز هذا النموذج ببساطته، ويتم التعبير عنه رياضياً بالمعادلة التالية:

$$ROI = \frac{\text{Returned Amount} - \text{Invested Amount}}{\text{Invested Amount}} \quad \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots \ 2\text{—}6$$

حيث أن:

ROI : معدل العائد على الاستثمار

Returned Amount : قيمة الاستثمار المستردة

Invested Amount : القيمة المستثمرة

نموذج معدل العائد الداخلي Internal Rate of Return(IRP)

ويتم احتساب معدل العائد الداخلي حسب الخطوات التالية :

1. حساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية الواردة لمجموع السنوات .
2. حساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة(من الشركة) .
3. مساواة التدفقات الداخلة والخارجة وحل المعادلة .

$$\sum_{i=1}^{n} PV_R = \sum_{i=1}^{n} \frac{CIF}{(1+r)^n}$$

$$\sum_{i=1}^{n} PVc = \sum_{i=1}^{n} \frac{COF}{(1+IRR)^n}$$

خطوات اختيار المشروع Project Selection Steps

أولاً : تأسيس مجلس يتولى مهمة اختيار المشروع وهم : الإدارة العليا ومدير إدارة المشاريع او البرامج و المدراء العاملين و الاختصاصيون والخبراء

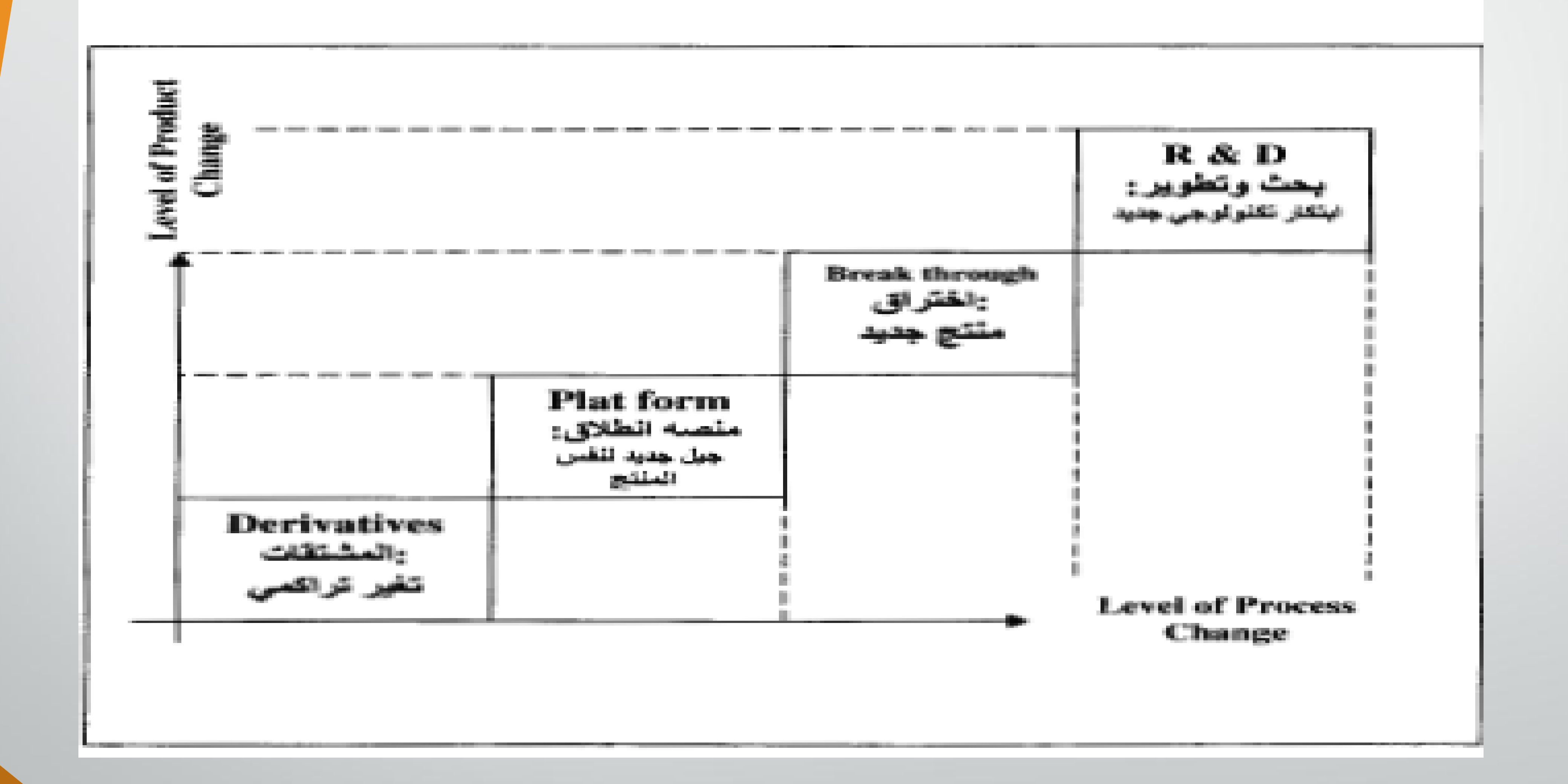
ثانياً : تصنيف المشاريع : تم تحديد المستوى التكنولوجي للمشروع الذي يتم تقييمه ويتم استنادا إلى بعدي التغير في المنتج والتغير في العملية إلى أربعة مستويات :

1) مشاريع المشتقات : وهذا النوع يتم إحداث تحسين طفيف على النتجات القائمة مثل تقليل التكلفة وزيادة الجودة .

2) مشاريع تشكل منصة انطلاق نحو التغيير : هي المشاريع التي تعتبر مخرجاتها جيل جديد من المشاريع الحالية وتشكل منصة لانطلاق نحو منتج جديد . مثل إنتاج موديل جديد من السيارات .

3) مشاريع الاختراق : وهي المشاريع التي تؤدي الى حدوث تقدم مفاجئ في المعرفة أو التكنولوجيا المستخدمة مثل الألياف الضوئية .

4) مشاريع البحث والتطوير : وهذا النوع يعتبر ابتكارا جديد سواء كان ابتكارا لتكنولوجيا جديدة او منتجات جديدة أو خدمات جديدة.


تصنيف المشاريع حسب المحتوى التكنولوجي
Level of Product Change
R & D
بحث وتطوير :
ابتكار تكنولوجي جديد
Break through
اختراق:
منتج جديد
Plat form
منصه انطلاق:
جيل جديد لنفس المنتج
Derivatives
المشتقات:
تغير تراكمي
Level of Process Change

ثالثاً: تحديد معايير الاختيار – وذلك عن طريق وضع معايير مختلفة لتقييم كل مستوى من المشاريع التي تم تصنيفها في الخطوة السابقة ومنها :

- قدرة المشروع على تحقيق أهداف الشركة وغاياتها .
- درجة خطورة المشروع .
- العائد المالي .
- احتمالات النجاح .
- قدرة المشروع على تحقيق اختراق معرفي أو تكنولوجي .
- قدرة المشروع على فتح أسواق جديدة .
- أثر المشروع على رضى الزبائن

- مساهمة المشروع في تطوير إمكانات وقدرات الموظفين .
- قدرة المشروع على تسهيل امتلاك المعرفة الجدية .
- توفر الطاقم والموارد اللازمة لإنجاز المشروع .

رابعا : جمع البيانات عن المشروع .

وفي هذه الخطة يتم جمع البيانات المناسبة التي تمكننا من تطبيق المعايير المستخدمة في التقييم

ويتم استخدام جميع أدوات البيانات : المقابلة والاستبيان والملاحظة ....

خامساً : تقييم مدى توافر الموارد اللازمة .

يجب التأكد من إمكانية توفير الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع بالكمية المطلوبة والكلفة المطلوبة وفي الوقت المطلوب سواء كانت موارد داخلية مثل المواد الخام و العمالة والكفاءات أو موارد خارجية مثل توفر المواد في الأسواق .

سادساً : تقليل قائمة المشاريع

بعد ذلك يتم إخضاع المشاريع التي تحت الدراسة للمعايير المستخدمة في التقييم ويتم غربلة المشاريع التي لا تحقق الشروط المطلوبة ولا تستجيب للأسئلة التالية :

- هل تملك الشركة الكفاءات اللازمة لانجاز المشروع .
- هل توجد أسواق لتسويق المشروع ؟
- إلى أي مدى سيكون المشروع مربحاً؟
- ما هو حجم المخاطر التي ستواجه المشروع ؟
- هل ستكون الموارد المطلوبة متوفرة في الوقت المطلوب ؟

- هل يتوافق المشروع مع نقاط القوة في المنظمة أم انة سيزيد من إبراز نقاط الضعف .
- هل يتناغم المشروع مع مشاريع الشركة الأخرى ويساهم في تحقيق أهدافها وغاياتها ؟

سابعا : مفاضلة المشاريع مع التصنيفات .

ويتم ذلك عن طريق وضع درجة لكل معيار واستخدام طرق حسابية لتصنيف المشاريع باستخدام الأساليب الكمية (اتخاذ القرار – البرمجة – الخطية , ...) وكذلك استخدام الطرق النوعية .

ثامناً : اختيار المشاريع التي سيتم تمويلها والمشاريع الاحتياطية .

وفي هذه الخطوة يتم اختيار المشاريع ذات الأولوية من أجل تنفيذها مع معرفة جدولتها وموازنتها ومواصفاتها .وأيضاً يتم تحديد المشاريع الاحتياطية .

تاسعاً : تنفيذ المشروع .

وهي المرحلة النهائية والتي يبدأ فيها تنفيذ المشاريع التي تم اختيارها

دراسة حالة
إنشاء قرية شبابية في العقبة- الاردن

الصندوق الوطني لدعم الحركة الشبابية في المملكة الأردنية الهاشمية


شكراً لحسن إستماعكم